



COACH A Co., Ltd.



株式会社コーチ・エイ 執行役員
COACH A (Thailand) Co., Ltd. Managing Director
国際コーチング連盟プロフェッショナル認定コーチ
(一財)生涯学習開発財団認定マスターコーチ
青木 美知子

今、リーダーは何をすべきか？

新型コロナウイルスが拡大するなか、リーダーとして社員やメンバーに何を伝えるべきか、語るべきか、誰もが頭を巡らせているテーマだと思います。

私も、その一人です。

今回は、そのヒントになりそうなデータや情報をご紹介します。

経営幹部は今、何に直面しているのか？

先日、赴任先のタイで日系企業の経営幹部の方々がオンラインで集まり、今まさに直面していることについて意見交換をしました。

- リーダーとして、役員や社員たちとこの危機感をどう共有していくと良いか？
- 在宅勤務の長期化で、組織や社員間の関係性にはどんな変化が起きているのか？
- この状況下で社員を成長させるために、我々リーダー自身は、どのように変化していく必要があるのか？
- 危機の収束後、組織の在り方はどのように変化するだろうか？
- コロナ前後で、リーダーシップをどう変えていく必要があるだろうか？

場はとても活発で、示唆に富んださまざまな意見も出ました。そして、司会を務めながら私が強く思ったのは、「コロナや世界経済といった状況云々に関わらず、『社員の主体化』はリーダーにとって常に最重要事項のひとつだ」ということでした。そんな中で、複数の方が口にされた、ある発言が心に残りました。

「日本の本社からは『未曾有の危機を全員で認識し、ピンチをチャンスと捉え、変革を起こそう!』というメッセージが届きます。でも緊張のただ中にいる社員たちが、そんな単純な言葉で動けるわけもない。どうしたらいいのか分からない…」

危機感の共有・喚起によって変革を推し進めることは、経営

においてよく行われることです。

しかし今、それはまったく通用しない。この世界的な危機を前に社員が動くには、どうしたらいいのか？

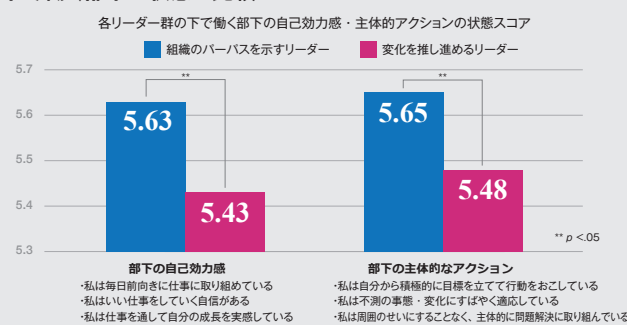
そんな心の中を感じました。

そして、コーチング研究所のあるリサーチ結果を思い出しました。

主体的なアクションは何から生まれるのか？

このリサーチ結果は、コミュニケーションレベルが同程度のリーダーにおいて、「組織の存在意義や目的、ビジョンといったパーパスを示すリーダー」と「パーパスをあまり示さないリーダー」について、部下の状態を比較したものです。

コミュニケーションレベルが同程度のリーダー^{※1}のうち、組織のパーパスを示すリーダー^{※2}と、変化を強力に推し進めるリーダー^{※3}の下で働く部下の状態の比較



※1 LA「コミュニケーション」の部下評価が平均±1標準偏差に属し、かつ各リーダー群の間に統計的に有意差が認められない
※2 LA「方向性の提示」の部下評価が平均より大きく、かつ「変化促進」の部下評価が平均より小さいリーダー73名(部下984名)
※3 LA「変化促進」の部下評価が平均より大きく、かつ「方向性の提示」の部下評価が平均より小さいリーダー88名(部下1,236名)
LAの項目は、いずれも7段階評価(1:全くあてはまらない~7:とてもよくあてはまる)の部下回答に基づき算出。
【調査対象: リーダー161人の部下2,220人 / 調査内容: Leadership Assessment / 調査期間: 2012年9月~2018年2月】コーチング研究所 2020年

データから分かることは、「パーパス」を示す部下と対話するリーダーの方が回り道のように見えても、部下が主体化し組織変化がより力強く起こる、ということでした。

「変わろうよ」「挑戦しよう」と言うだけでなく、「そもそも我われは何のために集っているのか?」といった組織の存在意義やビジョンといった「パーパス」について「共に考える場」をもつ企業や組織の方が変化を生む、ということです。

同様のことが、IMDのトーマス W. マルナイト教授らの研究で

も示されています。

彼らの研究では、過去5年にわたり、年30%超の成長を続ける高成長企業の際立つ特徴として「経営戦略の中心に『パーパス』を置いている」ということが分かりました。

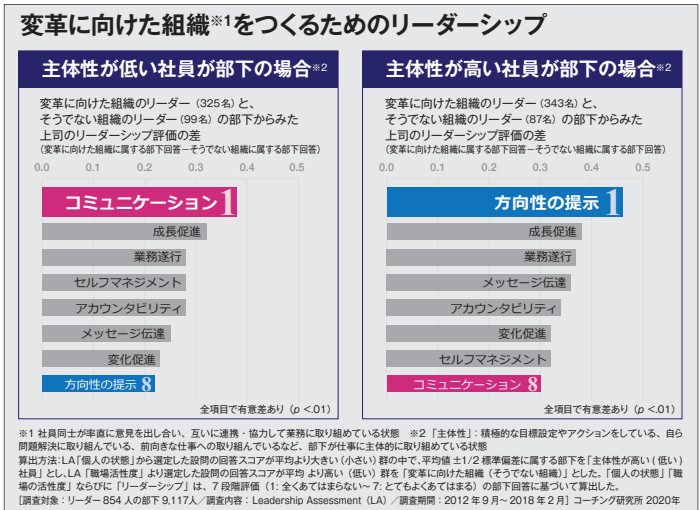
この研究では「パーパスを単なるお題目でなく、徹底して追求すること」、すなわち次のような項目が常に「YES」であることが必要だと唱えています。

- パーパスは、戦略的決定や投資の選択に大きな影響を及ぼしているだろうか？
- パーパスは、会社の組織能力の構築や管理の仕方に影響を与えているだろうか？
- パーパスは、絶えず、経営陣の重要な課題になっているだろうか？

たしかに「ビジョン浸透」や「WHYを問う」といったことは、これまで何度も繰り返し唱えられてきたことです。しかし私自身、いま、部下一人ひとりの顔を思い浮かべた時に、崇高なパーパスを伝えることが誰にでも有効なのか？という疑問が残りました。

変革に向かうときに有効な「リーダーの関わり方」とは？

コーチング研究所のレポートに、「変革に向けた組織づくり」に必要なリーダーシップに関するものがあります。



これは、社員の「主体性が高い時」と「低い時」では、有効なリーダーの関わり方が大きく異なることを示しています。

社員の主体性を高めたいとき、彼らの「変革に向かおう」とする気持ちは、単に「パーパスを理解し合う」ことのみから生まれるわけではなく、まずは互いの中に「コミュニケーションを積み重ねる場をつくる」ことから始まることを示唆していると言えます。

さて、先ほどの会議終盤。

リーダーの皆さんからは、たくさんのアイデアが出てきました。

- 「いま、うちの社員たちは、ビジネスそのものが先行き不透明で、不安な中にいます。でも、だれも正解が分からない。だから少なくともリーダーたちには、より正しいと思える解を探して、果敢に行動しよう、と言い続けています。提案は遠慮なく上げてくれ、違うと思ったらすぐ変えよう、私の方針も、朝令暮改もあるかもしれない、と」
- 「うちはまず、とにかく雑談やなんでも相談できるように、テレビ会議上でバーチャルコーヒブレイクをはじめました」
- 「今回のことで、今のビジネスモデルが確実に終わり始めました。逆戻りできないと皆、分かっています。全社員に、自分たちの大切な価値は何か、変えるものと変えないものは何かを発信しました。間のリーダーたちには、部下と『ここから、自分たちのやり方を変えていこう!』と話し合いを始めてもらっています。『未来を変えるためにやれることは、いっぱいありそうだけ』と」

今、あなたがリーダーとして社員に最も伝えたいことは何ですか？

部下と、何年先の未来に向けて対話しますか？

その対話を、どのようにはじめますか？

【参考資料】

「パーパスを戦略に実装する方法 ～自社の存在意義を見直し、提供価値を再考する」
トーマス W. マルナイト アイビー・ブッシュ チャールズ・ダナラジ
ハーバード・ビジネス・レビュー 2020年3月号

【WEEKLY GLOBAL COACH Vol.1024 2020年4月22日配信】

